



# I

## NOVAÇÃO ORGANIZACIONAL EM GESTÃO DE PESSOAS: O CASO DE UMA COOPERATIVA TRITÍCOLA DO NORTE DO RIO GRANDE DO SUL

Recebido: 13/04/2017

Aprovado: 20/10/2017

**1**Rossana Parizotto Ribeiro Capitanio  
**2**Eliana Andréa Severo  
**3**Julio Cesar Ferro de Guimarães

### RESUMO

As cooperativas têm um papel relevante para o desenvolvimento socioeconômico brasileiro, por este fato há um investimento em aprimorar a gestão desse tipo de organização. A utilização da inovação organizacional, juntamente com a gestão de pessoas ocasiona benefícios aos colaboradores e à organização, primando para um desempenho eficaz. Perante a relevância da inovação e da gestão de pessoas no contexto organizacional, este estudo tem como objetivo analisar a percepção dos gestores em relação as inovações organizacionais em gestão de pessoas, focando no plano de benefícios e nas ações de qualidade de vida em uma cooperativa do norte do Rio Grande do Sul. No que tange a metodologia deste estudo, utilizou-se uma abordagem qualitativa e exploratória, sob o escopo de estudo de caso único, com a realização de entrevistas semiestruturadas em profundidade com 6 gestores da alta e média administração da Cooperativa Tritícola Cotriel. Os resultados deste estudo demonstraram o interesse nos gestores da cooperativa em relação ao bem-estar dos colaboradores em seus investimentos em ações que melhorem o ambiente organizacional, assim como bem-estar fora dos colaboradores através dos planos de benefícios ofertados a eles, deste modo torando seus colaboradores mais satisfeitos.

**Palavras-chave:** Inovações Organizacionais; Gestão de Pessoas; Plano de Benefícios; Qualidade de Vida no Trabalho.

<sup>1</sup> Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração na Faculdade Meridional - IMED, Rio Grande do Sul, (Brasil). Analista de Recursos Humanos na Cooperativa Tritícola de Espumoso – COTRIEL. E-mail: [rossana\\_parizotto@hotmail.com](mailto:rossana_parizotto@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS, (Brasil). Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Potiguar – UNP, Natal, Rio Grande do Norte. E-mail: [elianasevero2@hotmail.com](mailto:elianasevero2@hotmail.com)

<sup>3</sup> Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS, (Brasil). Professor Adjunto do Curso de Engenharia de Produção do Centro de Engenharias da Universidade Federal de Pelotas – UFPel, Rio Grande do Sul. E-mail: [juliofcguimaraes@yahoo.com.br](mailto:juliofcguimaraes@yahoo.com.br)

## ORGANIZATIONAL INNOVATION IN PEOPLE MANAGEMENT: THE CASE OF A TRICOLA COOPERATIVE IN THE NORTH OF RIO GRANDE DO SUL

### ABSTRACT

Cooperatives have a relevant role for Brazilian socioeconomic development, so there is an investment in improving the management of this type of organization. The use of organizational innovation, coupled with human resource management brings benefits to employees and the organization, leading to effective performance. Given the relevance of innovation and human resource management in the organizational context, this study aims to analyze managers' perceptions regarding organizational innovations in human resource management, focusing on benefits plan and quality of life actions in a cooperative of the North of Rio Grande do Sul. Regarding the methodology of this study, a qualitative and exploratory approach was used, under the scope of a single case study, with semi-structured interviews in depth with 6 managers of the high and medium management of Cooperativa Tritícola Cotriel. The results of this study demonstrated the interest of cooperative managers in relation to the well-being of employees in their investments in actions that improve the organizational environment and also in the well-being outside the cooperative through the benefit plans offered to them, your employees more satisfied.

**Keywords:** Organizational Innovations; Human Resource Management; Benefit Plan; Work Quality of Life.

## 1 INTRODUÇÃO

A inovação é um elemento indispensável no desenvolvimento e na manutenção das organizações no mercado, desta forma se faz necessário gerar estratégias que identifiquem o progresso de gestão, e assim desenvolvendo de formas distintas e com diferentes níveis de intensidade, nas quais resultem do perfil estratégico escolhido pela organização (Frezatti et al., 2015).

Desta forma, as cooperativas têm um papel relevante para o desenvolvimento socioeconômico regional, portanto é indispensável que elaborem estratégias para se adequarem ao mercado, assim se faz importante a inovação organizacional dentro das cooperativas. Há diversos fatores que determinam a inovação organizacional, os meios para que ocorra a inovação na gestão de pessoas.

Para que haja a evolução no modo de gestão de uma organização, neste caso específico, na gestão de pessoas, se faz necessário um processo transformativo que leva a inovação organizacional, pois todas as progressões que são inseridas na gestão de pessoas de uma organização repercutem, pois, as mesmas são reflexos da interação humana que há na organização.

Nesse cenário, Bastos et al. (2013), visam a conveniência da implementação de um conjunto de práticas de gestão de pessoas criativas que almejem o desenvolvimento do comprometimento dos colaboradores com a organização. A diferenciação das políticas e práticas de gestão de pessoas geram percepções que favorecem a motivação colaborativa que possibilita uma produção positiva (Marescaux, De Winne & Sels, 2013).

Este estudo delimita-se na visão dos gestores em relação as inovações organizacionais em gestão de pessoas, no que se refere as inovações nessa área da cooperativa estuda-se as novas práticas inseridas nela, que são o investimento em plano de benefícios e na qualidade de vida do colaborar desta cooperativa analisada.

Assim alinhando e compartilhando os interesses da organização e dos colaboradores como um precursor do comprometimento organizacional, pois os esforços no entendimento e no direcionamento do comportamento humano como a essência da gestão de pessoas é de suma importância para organização (Ventura & Leite, 2014).

Desta forma o objetivo desse estudo é analisar a percepção dos gestores em relação as inovações organizacionais em gestão de pessoas, bem como o plano de benefícios e as ações de qualidade de vida que ocorrem na Cooperativa Tritícola Cotriel no período de 2012 a 2016.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Inovação Organizacional

A inovação organizacional para Kovács (2002) é a realização de novos princípios à produção de bens e serviços, novas estruturas, novo tipo de relacionamentos entre pessoas e modelos de conduta. Segundo a autora, a demanda por novas estruturas organizacionais ou formas de relacionamento, habilita o aumento na qualidade, na flexibilidade e da redução de custos, que é primordial para a sobrevivência das organizações.

Hamel (2007), enfatiza que a inovação gerencial e organizacional, são fenômenos semelhantes, pois a essência de ambos está ligada à criação ou adoção de novas maneiras de gestão e organização, sendo assim o mesmo autor define inovação gerencial como uma forma que altera essencialmente a forma pela qual o trabalho da gestão é realizado ou que alteram de forma significativa as formas organizacionais cotidianas, deste modo aprimorando o desempenho da organização.

Assim a inovação organizacional é o desempenho da organização, e a manutenção da sua vantagem competitiva, dada a sua relevância para que seja executada de forma satisfatória, assim é necessário que a organização possua um conjunto de características, éticas e virtudes (Chatterjee et al., 2015).

A inovação é o desenvolvimento ou implementação de novos ou alterados produtos, serviços ou processos que criam novo valor para as partes interessadas de uma organização. Tendo em vista a importância da inovação organizacional, uma longa tradição de pesquisa centrou-se sobre os seus determinantes (Jacobides & Winter, 2012). A mudança organizacional deve ser composta das características éticas ou virtudes que a organização possui (Chatterjee et al., 2015).

Segundo Evangelista e Vezzani (2010), a inovação organizacional é um tipo de mudança que é de difícil compreensão, pois há inúmeros termos conceituais sobre esta temática. Para os autores, há uma escassez na compreensão da extensão em que as mudanças organizacionais se integram ou distingue-se das inovações tecnológicas, bem como quais os impactos financeiros que elas geram para as entidades.

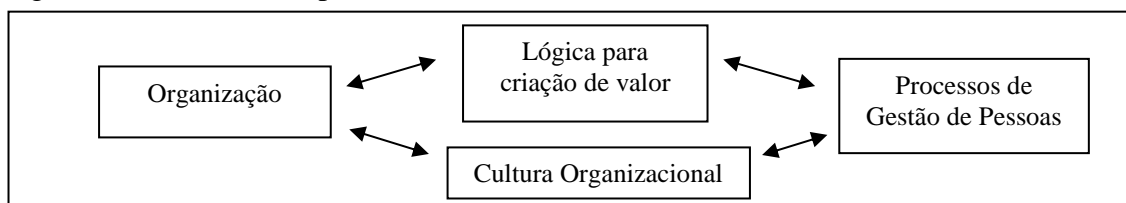
## 2.2 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é a forma que a organização alinha a gerencia e orientação dos colaboradores no seu ambiente de trabalho, com intenção de atingir os objetivos organizacionais e individuais (Fischer, 2002). Assim a gestão de pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, que é o Capital Humano, a gestão de pessoas tem como seu principal papel, a nobre missão de humanizar as organizações (Sovienski & Stigar, 2008).

A prática de gerir pessoas consiste em um leque amplo de atividades, tais como a contratação do empregado, realização de ações educativas, gestão da remuneração e benefícios, planos de carreira, gestão do desempenho profissional, entre outros. No entanto é função da equipe gestão de pessoas, exercer de forma conjunta, tendo como objetivo proporcionar um ambiente organizacional mais saudável e produtivo para os colaboradores. Pautando em diagnósticos organizacionais que buscam intervir em esferas individuais quanto globais dentro da organização, atuando integradamente e estrategicamente, buscando assim um ambiente propício para que aconteçam as inovações (Goulart Jr. et al., 2014).

Ghoshal (2004) argumenta que os profissionais de recursos humanos considerem o desenvolvimento de processos que corroborem com os princípios da organização, onde é necessária a utilização de três elementos chaves que alinhados, criam um processo sustentável de crescimento, os quais estão ilustrados na Figura 1:

Figura 1 – Alinhamento para construir valor



Fonte: Adaptado de Ghoshal & Tanure (2004).

Desta forma a gestão de pessoas contribui para as organizações, trata-se de uma ferramenta que proporciona uma vantagem competitiva, para que ocorra desenvolvimento é necessária à manutenção de boas práticas de gestão, pois se os colaboradores não forem bem preparados, podem não proporcionar uma vantagem competitiva (Manroop, 2015).

### 2.2.1 Plano de Benefícios

Na área de recursos humanos, o plano de benefícios prima para manter as pessoas na organização, motivando seu desempenho no trabalho, criticando quando necessário. Essa ferramenta é a recompensa que pode ser proporcionada como benefícios, promoções e bonificações (Loss, Theis & Schreiber, 2015). Nesse contexto, Bastos (1998) tendo como única característica a política de recompensas, nas quais são relacionados de maneira positiva com o comprometimento acumulativo, que é definido como o produto das recompensas e também os custos percebidos pelo empregado na condição de integrante da organização.

Porém Marras (2001), os benefícios oferecidos pelas organizações podem ser subdivididos em categorias, tais como benefícios compulsórios ou legais e benefícios espontâneos. Assim Decenzo & Robbins (2001) concordam que as organizações devem disponibilizar benefícios que satisfaçam às maiores necessidades dos colaboradores, assim os benefícios satisfazem essas necessidades.

Siqueira (2008), quanto aos fatores que estão relacionados à satisfação no trabalho, a política de benefícios foi a principal característica associa à forma positiva com o salário e com promoções. Consequentemente, segundo o autor, quanto maior a percepção de recompensas, maior o contentamento com o que se recebe o salário, se comparado com o quanto o colaborador trabalha, com a sua capacidade profissional, com o custo de vida, com os esforços feitos na realização do trabalho, com o número de vezes que recebeu promoções, com as garantias oferecidas, e com a forma da organização a realizar.

### 2.2.2 Qualidade de Vida no Trabalho

A QVT é um segmento da ciência comportamental humana no qual se refere a uma linha de estudos que se ocupa de forma específica à observação dos aspectos que estão vinculados ao bem-estar dos indivíduos, decorrente das circunstâncias ligadas ao seu trabalho (Fernandes, 1996). Assim a QVT proporciona uma maior participação por parte dos colaboradores, criando um ambiente de integração com seus superiores, colegas e ambiente de trabalho, visando à compreensão das necessidades dos trabalhadores (Krone et al., 2013).

Quando o bem-estar é visto no ambiente de trabalho há uma combinação multidimensional, sendo ela estabelecida por três conceitos positivos: satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo (Gomide & Hernandez, 2005). Nesse cenário, para se

obter um elevado nível de bem-estar no trabalho, é necessário demonstrar a satisfação, reconhecendo o envolvimento com as tarefas e com o trabalho executado, e assim mantendo uma interação que proporcione experiências positivas e prazerosas, mostrando comprometimento afetivo com a organização (Gomide & Hernandez, 2005; Siqueira & Padovam, 2008).

A QVT tem como objetivo ser um agente motivador para os colaboradores, sendo assim uma vantagem competitiva para organização, desta maneira a implantação da QVT na organização traz ações que buscam promover um ambiente de trabalho mais prazeroso aos colaboradores (Ribeiro & Santana, 2015).

A QVT deve-se considerar o bem-estar geral, existindo uma interação entre trabalho-casa, o controle do estresse no trabalho, o ambiente físico e o nível de controle no trabalho (Easton & Van Laar, 2012). Neste contexto, na pesquisa sobre a QVT, proposta por Easton & Van Laar (2012) é nominada como WRQoL, a qual constata que o contrato de trabalho deve ser positivamente correlacionado com características do ambiente de trabalho, a variedade de tarefas que são executadas, e as ações que elevam a satisfação no trabalho.

### 3 METODOLOGIA

Esse estudo tem como finalidade analisar a percepção dos gestores da cooperativa em relação as inovações organizacionais em gestão de pessoas bem como o plano de benefícios e as ações de qualidade de vida que vem ocorrendo na Cooperativa Tritícola Cotriel. Assim almejou-se compreender integração da cooperativa com as inovações implementadas.

Nesse contexto, optou-se pela abordagem de pesquisa qualitativa, sendo ela de caráter exploratório, e também classificada como estudo de caso único, pois segundo Yin (2010), deve ser aplicado quando as situações permitem uma descrição ampla e profunda de algum fenômeno social, neste caso as inovações organizacionais em gestão de pessoas.

Para coleta de dados optou-se por utilizar a técnica da entrevista semiestruturada, pois conforme Yin (2010), trata-se de uma das fontes mais importância para o estudo de caso único, sendo elas guiadas por um roteiro de perguntas. O roteiro de perguntas foi adaptado dos estudos de adaptado de Machado (2009), Marras (2011), Easton e Lan Vaar (2012) e Severo (2013), assim como validade por dois experts na área temática de estudos.

Esse estudo é delimitado na visão dos gestores de maior relevância para a cooperativa, ao todo foram entrevistados 6 gestores, sendo que as entrevistas tiveram uma duração média de 25 minutos.



Para analisar o conteúdo adquirido nas entrevistas utilizou-se a análise de conteúdo seguindo categorias *a priori*, segundo os critério de Bardin (2011), pois para a autora esse tipo de análise discorre de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, sendo assim utilizada nos procedimentos sistemáticos e nos objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, podendo ser analisados os significados, como por exemplo, uma análise temática, ou também podem ser analisados os significantes, como por exemplo, análise lexical e análise dos procedimentos (Bardin, 2011).

Desta forma as categorias *a priori* presentes neste estudo são fundamentadas no referencial teórico e objetivo da pesquisa, considerando assim as seguintes categorias: i) inovações organizacionais na gestão de pessoas; ii) percepção dos colaboradores em relação às inovações em gestão de pessoas; iii) benefícios ofertados; e, iv) ações de QVT.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As entrevistas semiestruturadas em profundidade ocorreram com 6 gestores que possuem relação direta com a inovação organizacional, focando na gestão de pessoas, na qual visa o plano de benefícios e as ações de QVT.

Como fonte de pesquisa também se utilizou dados secundários, como manuais, relatórios, e documentos relacionados com a inovação organizacional em gestão de pessoas, visando o plano de benefícios e a qualidade de vida no trabalho. Por conseguinte, ocorreu a observação direta, das diversas ações realizadas pelas organizações, bem como da relação das inovações organizacionais e a gestão de pessoas, tangenciando o plano de benefícios, e as ações de QVT

Primeiramente, entrou-se em contato com a Cooperativa por *e-mail*, para obter-se uma reunião com o presidente e vice-presidente da cooperativa, em seguida realizou-se o contato telefônico para o agendamento das entrevistas. Todas as seis entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, o que resultou em um total de 103 páginas.

Nessa fase qualitativa, foram entrevistados os gestores da Cotriel, visando entender melhor o contexto sobre as cooperativas, pois elas apresentam características diferentes das demais organizações. Os gestores entrevistados receberam uma cópia da transcrição de sua entrevista, o que resultou na validação das informações de cada entrevistado. A fim de preservar a confidencialidade das informações, como foi informado no momento das entrevistas, na Cotriel os entrevistados terão a sua identidade preservada por questões estratégicas. A identificação, utilizada para os



entrevistados, será E1, E2... E6, como forma de preservar a identidade dos participantes da investigação. Assinala-se que as entrevistas ocorreram nos meses de abril, maio e junho de 2016, e o Quadro 1 apresenta a caracterização dos entrevistados.

Coerentemente, esta fase de pesquisa qualitativa visa comprovar os atributos relevantes inerentes às categorias de inovação organizacional em gestão de pessoas, elencando o plano de benefícios e as ações de qualidade de vida no trabalho, focando-se nos elementos para o instrumento de coleta de dados da pesquisa quantitativa.

Quadro 1 - Caracterização dos entrevistados

Entrevistados	Cargo	Tempo de atuação na cooperativa	Tempo de duração da entrevista
E1	Vice-Presidente	5 anos	22 minutos
E2	Gerente Recursos Humanos	15 anos	27 minutos
E3	Assessor de Agronegócio	9 anos	15 minutos
E4	Presidente	12 anos	17 minutos
E5	Diretor Geral	20 anos	45 minutos
E6	Assessora Administrativa	30 anos	9 minutos

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

#### 4.1 Inovações Organizacionais na Gestão de Pessoas

Analisando as inovações organizacionais que ocorreram na Cooperativa Tritícola entre 2012 a 2016 constata-se que há um processo de transformação no qual visa que o ser humano deve ser considerado como o diferencial para a organização. Os gestores afirmam que há um interesse em novas práticas e políticas de gestão de pessoas. Nesse contexto, foram identificadas 14 inovações organizacionais na gestão de pessoas, as quais visam os benefícios ofertados e ações de QVT, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Inovações organizacionais identificadas

Gestão de Pessoas	Inovações Organizacionais
Benefícios Ofertados	Vale alimentação
	Cheque compras
	Convenio com farmácias
	Convenio com academias
	Auxílio educação – especialização
	Participação dos lucros
	Plano de saúde
	Plano Odontológico
Ações de QVT	Médico do trabalho
	Fisioterapia
	Osteopata
	Nutricionista
	Ginastica laboral
	Aplicação 5S

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Em 2012 iniciou o processo no qual visa à gestão pautada nos valores da Cooperativa, desenvolveram-se ações específicas, tais como: participação nos lucros, auxílio especialização, nutricionista e osteopata, nas quais serão apresentadas no próximo item. Este processo tem como objetivo valorizar o ser humano, iniciando com o recrutamento e seleção que é pautado em competências, visando qual a melhor competência necessária para cada cargo e posteriormente alinhando aos referenciais estratégicos da Cooperativa, que são a missão, visão e princípios. Conforme destaca o entrevistado E6:

(...) nós pensamos muito nos colaboradores, desde o momento do recrutamento até o momento da demissão, por esse motivo investimos em ações inovadoras na gestão de pessoas. (...), porém tudo que é feito aqui está voltada no cooperativismo, que é reflexo da missão, visão e princípios que temos aqui (...) (E6).

Entretanto, o Entrevistado (E5) tem uma percepção diferente da afirmação do entrevistado supracitado, conforme ressalta em sua fala:

(...) há um interesse em inovações nas práticas de gestão de pessoas, porém muita coisa é só falada e pouco colocada em prática (...) há sim investimento em treinamentos, isso é contínuo, também há investimentos na parte de qualidade de vida no trabalho, aliás, isso é muito valorizado aqui na cooperativa (...) creio que com o passar dos anos acontecerá mais investimentos em inovações nas práticas de gestão de modo geral aqui na cooperativa (...) (E5).

A partir das afirmações dos entrevistados, identifica-se que algumas inovações foram aplicadas, entre elas o investimento no bem-estar dos colaboradores. Conforme ressalta Kovács (2002), as inovações organizacionais são realizadas por novos tipos de relacionamentos entre pessoas, nova forma de gestão e modelos de conduta.

A gestão de pessoas dentro da Cooperativa é vista como uma ferramenta de suma importância, pois o investimento no capital humano é revertido em um ambiente que propicie o bom desenvolvimento organizacional, ressaltando isso Fischer (2002), enfatiza que gestão de pessoas deve ser uma ferramenta utilizada para que os indivíduos tenham uma orientação e gerenciamento do comportamento humano no ambiente organizacional.

Nesse cenário, destaca-se que a inovação organizacional, no que tange a gestão de pessoas, ainda é incipiente, entretanto apresenta investimentos aplicados nas ações de qualidade de vida no trabalho e nos benefícios que são ofertados. Estes resultados corroboram com pressupostos teóricos de Chatterjee et al. (2015), os quais ressaltam que visam o desempenho da organização e da manutenção de sua vantagem competitiva.

## 4.2 Benefícios Ofertados e Ações de QVT

O investimento contínuo em ações que priorizam a qualidade de vida no trabalho e as políticas de benefícios ofertados são características que se sobressaem durante as entrevistas deste estudo, o que corrobora com as pesquisas de Decenzo & Robbins (2001), os quais afirmam que as organizações que disponibilizam benefícios que busquem a satisfazer a maioria das necessidades de seus colaboradores promovem também a satisfação pessoal.

Coerentemente, identificou-se 8 benefícios ofertados, conforme indica o Quadro 2, supracitado no item anterior, sendo eles: vale alimentação, cheque compras, plano de saúde, plano odontológico, convênio com farmácias, participação dos lucros, convênio com academias, auxílio a educação - especialização. No que tange as ações de qualidade de vida no trabalho foram identificadas 6 ações, as quais se caracterizam, de acordo com o Quadro 9, sendo elas: médico do trabalho, nutricionista, fisioterapia, ginástica laboral, osteopata, aplicação dos 5 S (método de qualidade total) que visam melhorar a qualidade de vida e o ambiente de trabalho.

Observa-se que há ações que visam atender às necessidades dos seus colaboradores, bem como tem-se investindo em ações em prol da capacitação e desenvolvimento profissional, é um dos meios

que a Cooperativa encontrou para buscar a excelência de suas pessoas. Conforme relata o entrevistado E4:

“(...) nós investimos em ações que incentivam os colaboradores a permanecer aqui na cooperativa (...) os benefícios que são ofertados são bons porque além de onerar nossos colaboradores favorece a eles uma melhor qualidade de vida (...) também vejo que essa nossa política auxilia eles a se desenvolver profissionalmente porque oferecemos diversos cursos, assim na minha visão eles têm mais chances de crescer aqui na cooperativa (...) (E4).

A partir dessas afirmações, observa-se que os benefícios oferecidos aos colaboradores, assim como os programas de qualidade de vida é designado como um dos processos de gestão de pessoas que visam melhorar a produtividade de forma saudável, motivando os colaboradores, promovendo o desenvolvendo das pessoas, bem como contribuindo para o bem-estar pessoal dos indivíduos (Schirrmeister, 2012).

Ressaltando a busca em promover o bem-estar para o colaborador, o entrevistado E2 enfatiza:

“(...) a cooperativa sempre se preocupa com o seu colaborador, por isso investimos tanto neles e oferecemos tantos benefícios, tanto para o colaborador como para a família dele (...) as ações de qualidade de vida são muito importantes pelo fato que trazem a satisfação e assim eles trabalham mais motivados (...) (E2).

Corroborando com o entrevistado E2, o entrevistado E5 ressalta:

“(...) implantamos diversas ações de qualidade de vida, o intuito disso é que oferecemos aos colaboradores ações que façam eles se sentirem satisfeitos dentro da cooperativa e assim falem bem dela e assim ficamos conhecidos por valorizar os nossos colaboradores (...) (E5):

Neste cenário, no que tange o que os entrevistados supracitados revelaram, o entrevistado E1 colabora com a seguinte afirmação:

“(...) para nós os colaboradores são muito importantes, porque se não fosse eles não teríamos o tamanho que temos hoje e falo mais não seríamos o que somos hoje no mercado, então para nós o capital humano é o nosso diferencial (...) (E1).

A Cooperativa está ciente de sua relevância para as comunidades em que está inserida e de sua responsabilidade para a construção de uma sociedade mais solidária, atua em forma de parcerias com entidades, escolas e prefeituras dos municípios em que a cooperativa está inserida, principalmente na cidade de Espumoso, auxiliando em eventos esportivos, culturais e sociais. Como

o Programa A União Faz a Vida, Jogos Rurais, Jogos Sol a Sol, Natal Esperança, Adolescente Aprendiz, Dia do Desafio, Palestras, entre outros.

Nesse contexto, observa-se o quanto as pessoas podem ser a solução e o diferencial para as organizações, auxiliando para a melhoria da competitividade organizacional (Santos, Ferro & Alvez, 2016). Visando não somente os benefícios, mas também o bem-estar no ambiente de trabalho, formando um arranjo multidimensional, sendo ela estabelecida por três conceitos positivos: satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo (Gomide & Hernandez, 2005).

#### **4.3 Validação dos Atributos Inerentes à Inovação Organizacional Relacionada à Gestão de Pessoas, ao Plano de Benefícios e as Ações QVT**

A fase da pesquisa qualitativa analisou uma cooperativa no norte do RS, sendo que a escolhida nesta etapa foi a Cotriel, buscando entender o contexto e o diferencial que há neste tipo de organização, pois as Cooperativas são organizações que tem um grande destaque e diferencial para a economia do RS. Para tanto, validaram-se os atributos inerentes às categorias de inovação organizacional em gestão de pessoas, visando plano de benefícios e as ações de QVT.

Os resultados, encontrados para nessa fase qualitativa, revelam que há ações inovadoras, no que tange a gestão de pessoas, destacando-se os investimentos em ações que visem melhorar a qualidade de vida no trabalho, como a ginástica laboral, fisioterapia, nutricionista, entre outras ações, assim como os investimentos na ampliação de benefícios ofertados, corroborando com a pesquisa de Lopes & Barbosa (2014), pois as inovações organizacionais devem conter novos conhecimentos de gestão, métodos, técnicas, políticas, práticas, processos e estruturas.

Em relação a gestão de pessoas, observou-se que ela tem como papel primordial como ferramenta para a organização, que visa a orientação e o gerenciamento do capital humano, seguindo os pressupostos de Fischer (2002), visto que, a necessidade da Cooperativa em se transformar, ser mais sofisticada, e assim dependente do elemento humano, visto que, na gestão de pessoas deve-se ter a sua essência na construção de uma infraestrutura eficiente, com processos adequados.

No que se refere, aos benefícios ofertados e as ações de QVT, o estudo destaca que há uma preocupação em fornecer ambos, de forma que se alcance a satisfação no trabalho, o envolvimento com a Cooperativa, aumentando a produtividade e, conseqüentemente, retraindo os talentos. Corroborando com os pressupostos de Santos Junior (2013), que enfatiza que para a retenção e atração

de talentos deve-se investir em benefícios e ações que satisfazem as necessidades dos colaboradores, oferecendo benefícios e incentivos para satisfazer os colaboradores já inseridos na organização, como também atrair os talentos que estão a sua volta.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a propositura deste estudo que foi analisar a percepção dos gestores em relação as inovações em gestão de pessoas, tendo como enfoque o plano de benefícios e ações QVT em uma cooperativa do norte do Rio Grande do Sul, na qual passa por inovações nas práticas de gestão de pessoas. O estudo demonstrou que, entre 2012 e 2016, ocorreu inovações organizacionais que tiveram relação direta com a gestão de pessoas.

Nesse contexto, destaca-se que as inovações na gestão de pessoas na cooperativa têm como intuito o aprimoramento do ambiente organizacional, gerando assim colaboradores mais satisfeitos e desta forma tornando-os mais comprometidos com a organização. Conforme as pesquisas que Hamel (2007) e Soviensi & Stigar (2008), que enfatizam que a inovação organizacional, tem como essência à criação ou adoção de novas maneiras de gestão e organização, e que a gestão de pessoas é caracterizada pela capacitação, envolvimento e desenvolvimento dos colaboradores.

Ressalta-se que há uma preocupação da alta cúpula da administração da cooperativa no bem-estar do colaborador tanto no ambiente organizacional, neste caso nos investimentos em ações de QVT, e também no bem-estar dele fora da cooperativa, neste caso os investimentos em um plano de benefícios atrativo e satisfatório para seus colaboradores.

Esse estudo limitou-se na visão de alguns gestores da cooperativa, caracterizando como um estudo de caso. Perante o exposto, sugere-se para estudos futuros a ampliação da amostra, ou seja, todos os gestores da cooperativa. Também são pertinentes estudos quantitativos, para analisar as relações entre as inovações organizacionais em gestão de pessoas, os benefícios ofertados e as ações de QVT, assim como comparar diferentes setores, cadeias produtivas e regiões do Brasil.

## REFERÊNCIAS

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bastos, A. V. B. (1998). Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. In: Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração - ENANPAD, 22, Foz do Iguaçu. *Anais... ENANPAD*. Foz do Iguaçu: ANPAD.

Bastos, R. F., Condini, M. V. & Garcia, A. M. (2013). Fish species list of coastal streams in southern Brazil, with notes on austral distribution limits of marine and freshwater endangered species. *Pan-American Journal of Aquatic Sciences*, 8(4), 347-351.

Cotriel. [www.cotriel.com.br](http://www.cotriel.com.br). Acesso em 25 de agosto de 2016.

Chatterjee, S., Moody, G., Lowry, B. P., Chakraborty, S. & Hardin, A. (2015). Strategic relevance of organizational virtues enabled by information technology in organizational innovation. *Journal of Management Information Systems*. 32(3), 158-196.

Decenzo, D. A & Robbins S. P. (2001) *Administração de Recursos humanos*. Rio de Janeiro: LTC Editora.

Easton, S.A. & Van Laar, D.L. (2012). *User manual for the work-related quality of life (WRQoL) scale*. Portsmouth: University of Portsmouth.

Evangelista, R. & Vezzani, A. (2010) The economic impact of technological and organizational innovations: a firm-level analysis. *Research Policy*, 39, 1253-1263.

Fernandes, E. C. 1996. *Qualidade de vida no trabalho*. Salvador: Casa da Qualidade.

Fischer, A. L. (2002). *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In: Fleury, M. T. L. As pessoas na organização. São Paulo: Gente.

Frezatti, F.; Bido, De S. D., Capuano, C. P. A. & Machado De C. J. M. (2015). A Estrutura de artefatos de controle gerencial no processo de inovação: existe associação com o perfil estratégico? *Brazilian Business Review*, 12(1), 129-156.

Kovács, M. J. (2002). *Morte e desenvolvimento humano*. 4 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Krone, D., Fernandes, T. R., Ferrari, T., Cruz, M. & Rosa, E. (2013). Qualidade de vida no trabalho. In: *Mostra Científica Do Cesuca*, 6, 2013, Cachoeirinha. *Anais...* da VI mostra científica do CESUC.



Gomide, S., Jr. & Hernandez, J. D. (2005). Bem-estar no trabalho: os estudos realizados na Universidade Federal de Uberlândia. *Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro*. 9(1), 24-36.

Goulart Júnior, E., Cintra, B. A., Tozze, F. K., Rigo, V. I., De Campos, C. D., Feijó, R. M. & Camargo, L. M. (2014). O diagnóstico organizacional como uma ação estratégica de gestão de pessoas. *Caderno de Administração*, 22(1), 66-83.

Ghoshal, S. & Tanure, B. (2004). *Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Hamel, G. (2007). *The future of management*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Jacobides, M. G. & Winter, S.G. (2012). Capabilities: structure, agency, and evolution, *Organization Science*, 23(5)1365-1381.

Lopes, T. P. D. & Barbosa, Q. C. A. (2014). Management and organizational innovation in Brazil: evidence from technology innovation surveys. *Production*. 24(4), 872-886.

Loss, R., Theis, V. & Schreiber, D. (2015). Análise reflexiva da relação de variáveis motivacionais com a cultura organizacional em uma indústria de componentes para calçados. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 13(2), 164-175.

Manroop, L. (2015). Human resource systems and competitive advantage: an ethical climate perspective. *Business Ethics: A European Review*. (2), 186-204.

Marras, J. P. (2001). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3.ed. São Paulo: Futura.

Marescaux, E., De Winne, S. & Sels, L. H. R. (2013). Practices and affective organisational commitment: (when) does HR differentiation pay off? *Human Resource Management Journal*, 23(4), 329-345.

Ribeiro, A. L. & Santana, de C. L. (2015). Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. *Revista de Iniciação Científica – RIC*. 2(2), 75-96.

Santos, Dos. A. C. C., Ferro, F. E. & Alves, G. De L. N. S. (2016). Motivação no trabalho versus colaboradores terceirizados. *RACE - Revista da Administração*, 1(1), 1-20.

Santos Junior, Dos B. A., Santos, Dos G. B., Ferreira, De S. N. C., Oliveira, S. M., Souza, V. R. & Menezes, De C. B. M. (2013). O papel dos benefícios e incentivos na satisfação do colaborador e nas estratégias das empresas. *Cadernos de Graduação - Ciências Humanas e Sociais*. 1(17), 31-44.

Siqueira, M. M. M. (2008). *Satisfação no trabalho*. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed.

Siqueira, M. M. M. & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 24(2), p. 201-209.

Sovienski, F. & Stigar, R. (2008). Recursos humanos x gestão de pessoas. *Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação*, 10(10), 51-61.

Schirrmeister, R. & Limongi França, A. C. (2012). A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*. 12(3), 283-298.

Ventura, De S. L. V. & Leite, P. R. N. (2014). Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. *Pretexto*, 15(3), 11-28.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento de métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.

Biancolino, C. A.; Kniess, C.T.; Maccari, E. A.; Rabequini Jr, R. Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 3, n. 2, 2012.